

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA



Proyecto desarrollado por:



Porriño, septiembre de 2004

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	3
2	METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	5
2.1	Asentamiento de los objetivos y de la metodología	7
2.2	Consolidación de la Estructura Organizativa.....	8
2.3	Talleres de Transferencia	9
2.4	Elaboración de la Documentación.....	10
2.5	Sesiones de revisión.....	10
2.6	Documentación de Cierre.....	10
3	DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS	11
3.1	Buenas Prácticas en el Ámbito de Gestión Interna (Asociación)	11
3.2	Buenas Prácticas en el Ámbito del Marco Jurídico	26
3.3	Buenas Prácticas en el Ámbito de Cooperación e Innovación.....	31
4	CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA.....	42
5	DESCRIPCIÓN DE LOS POLÍGONOS PARTICIPANTES	52
5.1	Parque Empresarial de Agrela.....	52
5.1.1	Descripción del Parque.....	52
5.1.2	Historia del Parque	52
5.1.3	Evolución del Parque	53
5.1.4	Actividades de la Asociación.....	55
5.2	Polígono Industrial de As Gándaras – Porriño	56
5.2.1	Localización	56
5.2.2	Características del Polígono.....	57
5.2.3	La Asociación de Empresarios del Polígono	58
5.2.4	Composición empresarial del Polígono	59
5.3	Polígono Industrial de O Ceao	61
5.3.1	Descripción del Polígono.....	61
5.3.2	Composición empresarial del Polígono	63
5.4	Polígono Industrial de Sabón	64
5.4.1	Descripción del Polígono.....	64
5.4.2	Experiencia de la Asociación de Empresarios	66



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

1 INTRODUCCIÓN



Los polígonos industriales o parques empresariales, que en su día nacieron con la finalidad de proporcionar a las industrias, de una forma más eficiente, las infraestructuras que éstas necesitaban para desarrollar su actividad fuera de los núcleos urbanos, aglutinan hoy en día en su espacio a la inmensa mayoría de las empresas de nuestro país.

No obstante, los profundos cambios producidos desde entonces en el entorno económico, hasta llegar a los actuales mercados y economías globalizadas, hacen que la simple dotación de infraestructuras, aun siendo necesaria, pierda fuerza frente a nuevas demandas de las empresas asentadas en estos polígonos, que precisan hacer frente en estas condiciones a nuevos competidores venidos de todo el mundo, y en todo el mundo.

Siendo así, los polígonos empresariales se deben adaptar para convertirse en el entorno ideal para la prestación de estos nuevos servicios de valor añadido para sus empresas, por ser las estructuras más próximas físicamente a los empresarios y conocer su realidad cotidiana.

Esta proximidad, siempre que sea aprovechada adecuadamente, debe redundar en una rápida detección de estas necesidades, específicas de cada polígono y, a la vez y posiblemente, generales entre los empresarios instalados dentro de él, como primer paso para su satisfacción en beneficio de la comunidad empresarial y del propio entorno socio - económico en el que el parque se asienta.

Parece pues que las entidades dedicadas tradicionalmente a la gestión de las infraestructuras de los polígonos, son las que están llamadas, de forma natural, a jugar un nuevo papel en la dinamización de las empresas radicadas en sus espacios,

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

aportando o facilitando esos servicios que dichas organizaciones puedan estar demandando.

Por ello, con la elaboración de esta Guía de Buenas Prácticas para los parques empresariales de Galicia pretende plasmar y concretar diferentes acciones que han sido consideradas como de especial interés para ser transmitidas y poder ser asimiladas en cualquiera de los polígonos del entorno gallego.

Disponiendo de polígonos más adaptados a las propias empresas que los ocupan se logrará disponer de una herramienta de dinamización y consolidación que habrá de repercutir considerablemente en el resultado macroeconómico del conjunto del Polígono y en el resultado microeconómico de cada una de las empresas.



2 METODOLOGÍA DEL PROYECTO



El desarrollo de este proyecto tiene como objeto el difundir a otros parques y polígonos empresariales de Galicia, en forma de intercambio de experiencias y buenas prácticas en la gestión, las conclusiones alcanzadas de forma conjunta por los cuatro polígonos industriales originalmente participantes en esta experiencia, contribuyendo así al apoyo y asistencia del entramado empresarial asentado en los polígonos de nuestra comunidad, procurándoles unos servicios más acordes a sus necesidades.

En concreto se trata de cuatro parques empresariales de Galicia con una estructura consolidada y en pleno funcionamiento. Estos parques son:

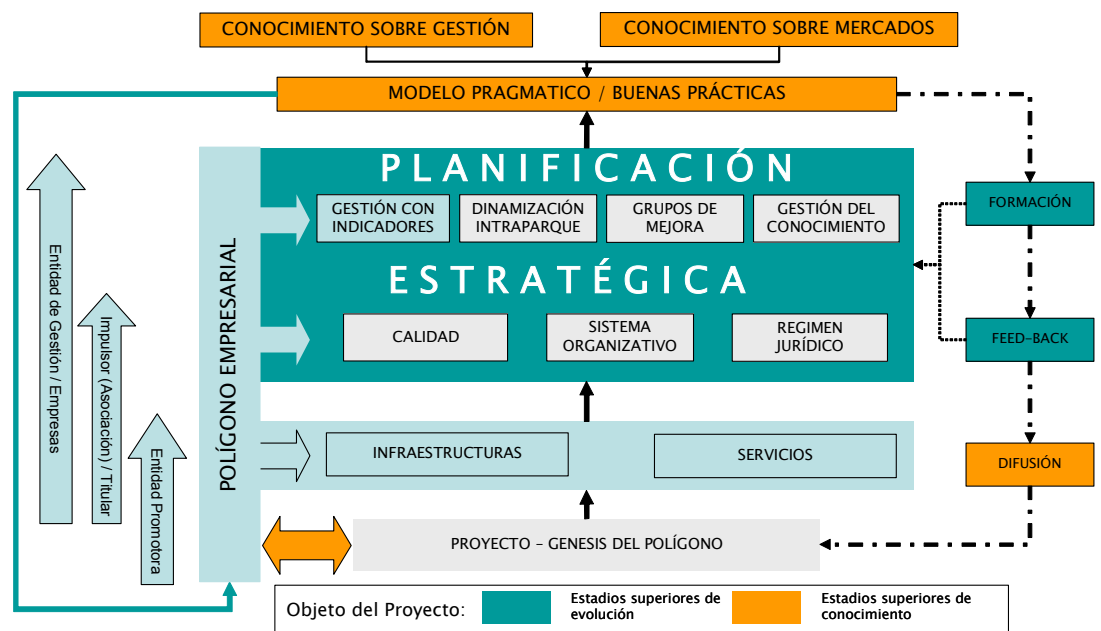
- Parque Empresarial de Agrela (Coruña)
- Polígono Industrial de As Gándaras (Porriño)
- Polígono Industrial de O Ceao (Lugo)
- Polígono Industrial de Sabón - Arteixo (Arteixo)

Cada uno de estos parques ha abordado previamente, de forma coordinada, un proyecto con una primera etapa donde se incluyen diferentes actuaciones individuales que tienen como objetivo mejorar la actividad específica de sus espacios empresariales.

De este modo, a través de un espacio colaborativo en red previamente definido, tras la ejecución de dichos proyectos individuales se abordó de manera conjunta la definición y la elaboración de la presente *Guía de Buenas Prácticas para Parques Empresariales* con dos aspectos muy relevantes:

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

- En primer lugar, obtener una experiencia modelo que sirva para poner en marcha un espacio de transferencia de conocimiento entre los parques mencionados.
- Y en segundo lugar, conseguir formalizar dentro de la Guía un contenido de orientación y de transmisión de experiencias para otros parques empresariales, que se pueden encontrar actualmente o en el futuro con las mismas inquietudes de satisfacer las necesidades de las empresas para incrementar su valor añadido a través de los servicios a éstas y de la sociedad del conocimiento.



Esquema gráfico de las tareas de la segunda etapa

Además, el desarrollo de esta etapa conjunta del Proyecto se abordó con la colaboración y el liderazgo de la Xunta de Galicia, representada a través de la Consellería de Innovación, Industria e Comercio.

De este modo, dicha Consellería se constituye en un eje facilitador óptimo para la transmisión y difusión del resultado alcanzado en el entorno, no limitando la consolidación de la

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

evolución de este espacio de participación a los parques empresariales generadores de esta experiencia.

Sirva de apoyo a la explicación el esquema gráfico siguiente.



Esquema funcional de la segunda etapa del Proyecto

Para el adecuado desarrollo de este proyecto, de ejecución conjunta entre los cuatro parques, se consensuaron las siguientes fases:

2.1 Asentamiento de los objetivos y de la metodología

Después de que cada parque hubiese finalizado sus proyectos individuales, se comenzó con la elaboración de esta Guía de Buenas Prácticas. Para ello, y antes de entrar en el contenido técnico de la misma, se abordó una primera fase, consistente en la realización de unas sesiones de trabajo internas de definición de objetivos, canales de comunicación, etc.

También se llevó a cabo un seguimiento del Proyecto en cuanto a los contenidos que se habrían de abordar desde ese momento hasta su finalización, así como una evaluación del cronograma de trabajo con la correspondiente coordinación entre las personas

participantes en él y una definición de funciones y labores para lograr su éxito.

Las reuniones de trabajo que se celebraron dentro de esta etapa se desarrollaron presencialmente en Santiago de Compostela, definiendo con antelación y comunicando previamente a cada uno de los asistentes el orden del día y los objetivos de cada una de las reuniones.



2.2 Consolidación de la Estructura Organizativa

Durante el transcurso de esta etapa se pretendía fomentar y consolidar el aspecto básico de colaboración y de transferencia de conocimiento entre los Polígonos, por lo que resultaba esencial definir el espacio de participación y de flujo de información que habría de sostener el día a día de comunicación entre ellos, incluso una vez finalizado el mismo.



Por ello, se hizo hincapié durante toda su duración en definir y dimensionar adecuadamente todas las herramientas que son de interés dentro de la comunidad del conocimiento que ha establecido.



De este modo, se fomentó que los participantes aportasen sus valoraciones a la vez que se analizaba el nivel de dedicación y de servicio que cada potencial herramienta podía aportar al grupo.

Como consecuencia, se adaptaron dichas herramientas al método de trabajo, con el uso de toda la información transmitida en la *Guía de Buenas Prácticas* como contenido de referencia principal.



Cada uno de los Polígonos está obteniendo en su día a día un volumen importante de información que puede resultar de especial interés para el resto de los participantes. Con este planteamiento y en aras de fomentar la participación activa más allá de la finalización del Proyecto, se buscaron principalmente las herramientas que permitían optimizar:

- La difusión entre los participantes.
- El asentamiento de los conocimientos transmitidos y adquiridos.
- La adaptación con las nuevas técnicas de gestión documental.
- La integración con las herramientas de trabajo diarias.
- El potencial aumento de su capacidad según se vayan incorporando nuevos participantes.



2.3 Talleres de Transferencia

Una vez que puestos en marcha los canales de comunicación y los paneles de responsabilidad de cada uno de los participantes, se celebraron los Talleres de Transferencia de Experiencias.

Con estos Talleres se pretendió consolidar una comunicación directa entre los distintos integrantes del Proyecto, abogando por el conocimiento compartido. De este modo, se realizó el proceso técnico de asimilación de los aspectos centrales a tener en cuenta dentro de cada uno de los apartados que se abordaron individualmente en cada uno de los Parques.

Es decir, cada Polígono aportó las conclusiones teórico - prácticas más relevantes de sus experiencias previas para enriquecer la plataforma de debate constituida por talleres, con el objetivo de definir un proceso asistido de seguimiento para elaborar la Guía.

Estos talleres de transferencia se realizaron en tres sesiones de una jornada completa de dedicación cada una de ellas, considerando en las mismas las siguientes exposiciones:

Parque Empresarial de Agrela:

- ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA SEGÚN EFQM

Polígono Industrial de As Gándaras:

- SISTEMA ORGANIZATIVO
- GRUPOS DE MEJORA



Parque Empresarial de O Ceao:

- CALIDAD PERCIBIDA
- DINAMIZACIÓN INTRAPARQUE

Polígono Industrial de Sabón – Arteixo:

- REGIMEN JURÍDICO
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



2.4 Elaboración de la Documentación

A partir del momento en que se dispuso de las primeras conclusiones, los responsables técnicos del Proyecto comenzaron a agruparlas en la Guía de Buenas Prácticas, según los apartados que se mencionan en la estructura de este documento.

Con ello se obtuvo un documento de base que sirvió para su revisión y evaluación definitiva por parte de todos los participantes.



2.5 Sesiones de revisión

Como paso previo a la elaboración de la documentación definitiva se celebraron dos sesiones para su revisión y ampliación de cara a obtener un producto final consistente y de elevado valor.

En ellas todos los participantes realizaron una labor de aportación de últimas valoraciones y consideraciones técnicas para su incorporación definitiva a la documentación de cierre.



2.6 Documentación de Cierre

Finalmente se procedió a incorporar las revisiones y variaciones que se consideraron oportunas dentro de las sesiones de revisión, dando como resultado la presente *Guía de Buenas Prácticas para los Parques Empresariales de Galicia*.



3 DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS



Como resultado de los proyectos realizados por los parques empresariales participantes en esta experiencia, se ha desarrollado un conjunto de Buenas Prácticas estructurado en los siguientes ámbitos:

- Ámbito Gestión Interna (Asociación).
- Ámbito del Marco Jurídico.
- Ámbito de Cooperación e Innovación.

A continuación se desarrolla su contenido.

3.1 Buenas Prácticas en el Ámbito de Gestión Interna (Asociación)

1. Desarrollar un proceso de planificación estratégica que contenga una profunda revisión de la Misión (razón de ser) de la Asociación, y de la dirección en la que se quiere avanzar (Visión).

Como primera actuación a desarrollar en cualquier caso, antes de iniciar proyectos de mayor calado, debe realizarse por parte de los responsables de la Asociación un proceso de profunda revisión y reflexión interna para determinar, de forma clara y precisa, las líneas maestras que han de orientar el trabajo futuro de la Asociación.

De estas líneas estratégicas, que contendrán la visión específica de lo que desde la entidad de gestión del parque se quiere conseguir, se derivarán las acciones a corto plazo a desarrollar, así como los indicadores de medición del éxito alcanzado con ellas.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

2. Considerar al asociado, a todos los efectos, como “cliente” de la organización, que tiene sus necesidades y expectativas, y que se deben conocer y satisfacer.

El hecho de que la Asociación de Empresarios del Polígono no posea ánimo de lucro, no significa que no tenga los mismos condicionantes que una organización empresarial.



A todos los efectos, y más que en cualquier otra empresa si cabe, el asociado (y por extensión el empresario instalado en el parque) es la razón de ser fundamental de la Asociación, dado que sin él, no tendría sentido su existencia.



Por lo tanto, dichas empresas se convierten en los clientes de la Asociación, las demandantes y receptoras de sus servicios, por lo que resulta imprescindible conocer lo que requieren, en cuanto al conocimiento y comprensión continua de sus necesidades y expectativas, para poder satisfacerlas de forma eficiente, reforzando el vínculo con la Asociación y consolidando su posición como entidad de representación de los intereses colectivos en el ámbito de la gestión del Polígono.



3. Identificar y definir con precisión los procesos desarrollados por la Asociación, analizándolos desde el punto de vista de la creación de valor para el asociado o para la propia Asociación.

Las Asociaciones de Empresarios, por lo general, cuentan con escasos recursos (tanto humanos como materiales económicos) para conseguir sus fines, por lo que resulta entonces fundamental el dedicarlos a aquellas actividades que aportan un mayor valor, ya sea a los asociados, ya sea a la propia gestión interna.



Una forma muy recomendada para hacerlo es la de identificar los procesos de todo tipo que se llevan a cabo dentro de la Asociación utilizando las metodologías propias de la gestión de la calidad, para posteriormente analizarlos desde el punto de vista

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

de la creación de valor, y revisando su definición para adaptarlos a las exigencias actuales.

4. Dotarse de un presupuesto y realizar el seguimiento periódico de su ejecución y rentabilidad (Asociación y asociado) de sus resultados.

Justamente para una adecuada gestión de los recursos de la Asociación, resulta indicado desarrollar una metodología para la definición del presupuesto anual, de modo que cada ejercicio se encare de una forma realista, siendo conscientes de las capacidades reales para la ejecución de proyectos.

De forma simultánea, se debe desarrollar también una sistemática dinámica de seguimiento de la evolución de la ejecución de dicho presupuesto, para asegurar en todo momento que se ajusta a lo previsto, y permitiendo realizar correcciones en caso de desviaciones, minimizando los posibles gastos financieros que se podrían derivar de imprevistos.

5. A la hora de establecer los servicios que se deben prestar a los asociados, analizar aquellos que mayor valor aportan y no son prestados en condiciones adecuadas por otras entidades.

La finalidad de la Asociación como prestadora de servicios debe centrarse en la aportación de valor, y no en una oferta de servicios generalista, ya que no es ese su “negocio”.

Por lo tanto, la función de la Asociación no debe ser la de competir con otras entidades especializadas en la prestación de determinados servicios profesionales, siempre que la forma en la que éstos se presten a las empresas sea satisfactoria; Los esfuerzos deben de concentrarse, debido nuevamente a la escasez de recursos, en la prestación de servicios que las empresas no pueden encontrar en su entorno en las condiciones necesarias.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

6. Resulta imprescindible conocer el uso que los asociados hacen de los servicios prestados por la Asociación, y la valoración que les otorgan, de cara a evaluar la adecuación de mantenerlos en cartera y optimizar al máximo la oferta.

Los servicios prestados por la Asociación, como cualquier producto empresarial en el mercado, sufren obsolescencia, y se ven superados por nuevas exigencias y demandas de los empresarios.

Desde la Asociación se deben diseñar sistemáticas para la determinación de la vigencia e interés de los servicios que presta, basadas en indicadores objetivos y cuantificables. Este seguimiento se puede realizar de forma sencilla mediante la utilización de las herramientas ofimáticas adecuadas para registrar las interacciones de los asociados con la Asociación, y contrastar con cuestionarios de satisfacción periódicos a asociados

7. Valorar la posibilidad de subcontratar la prestación de determinados servicios, o de establecer convenios para la prestación de los mismos en condiciones preferentes, en lugar de hacerlo directamente el personal de la Asociación (eficiencia y coste de oportunidad), pero siempre manteniendo el control de su ejecución y resultado.

La Asociación debe entender su labor como la de “facilitador” de servicios a las empresas. Esto significa que no es un requisito que los servicios sean prestados directamente por el personal de la Asociación, sino que ésta, en función de su capacidad de negociación como representante de una amplia colectividad de empresas con alta capacidad de consumo, consiga unas condiciones preferentes para que sus asociados se beneficien de descuentos y bonificaciones por la utilización de servicios profesionales adecuados a sus necesidades.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

De este modo, además, se solventa el posible problema que supondría el dedicar los recursos humanos de la Asociación a tareas en las que no son expertos, o en las que su conocimiento no alcanza el nivel de exigencia requerido por las empresas.

Lo que sí en cualquier caso debe reservarse la Asociación en estos casos es la capacidad de seguimiento y control del modo en que estos servicios son prestados, para verificar en todo momento que se respetan las condiciones inicialmente pactadas, dado que ante el asociado va a ostentar la responsabilidad sobre la ejecución de dicho servicio, por ser la facilitadora del mismo.

8. La comunicación hacia el exterior juega un papel fundamental en la percepción de la utilidad de la Asociación para los asociados y para interesados externos. Desarrollar una comunicación adecuada y completa supone potenciar la satisfacción y el reconocimiento de la Asociación.

Un aspecto en general poco atendido desde las Asociaciones es el de la comunicación al exterior, centrándose casi exclusivamente, como norma general, en la difusión interna entre los asociados.

El aparecer en los medios de forma discreta pero sostenida contribuye a mejorar la percepción de utilidad de la Asociación, no sólo entre los propios asociados, sino entre los integrantes del entorno en el que ésta opera.

De esta manera, la percepción sobre el papel de la Asociación mejorará, en el sentido de adquirir un mayor reconocimiento público de su labor, y al tiempo se valoriza cara al exterior el trabajo del personal de la Asociación, como elemento de reconocimiento y motivador.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

9. La Asociación debe plantear acciones de fidelización de los asociados, que sean apreciables para éstos y les aporten un valor diferencial frente a los no asociados, fomentando el asociacionismo con argumentos objetivos y cuantificables.



Los servicios prestados por la Asociación deben contemplar el hecho diferencial que supone el estar asociado, en cuanto al mayor compromiso e implicación no sólo económica, sino incluso personal.



Por ese motivo, deben preverse condiciones preferentes para los asociados en el acceso o disfrute de los servicios prestados directamente por la Asociación o conveniados con terceros, pues son quienes sostienen y sufragan la actividad de la Asociación. Esto incluye desde servicios que requieran contraprestación económica, como pueda ser la vigilancia privada, hasta servicios gratuitos como la aparición en el portal web de la Asociación, la disponibilidad de una zona privada dentro de éste, o la recepción de noticias de interés.



El no hacerlo así, prestando los mismos servicios a asociados y no asociados, supone contrarrestar uno e los principales argumentos para fomentar el asociacionismo, y que justifique la aportación de las cuotas por parte de los socios.



10. Los procesos de facturación y contabilidad deben ser absolutamente transparentes y trazables, basados en documentos tipo fácilmente comprensibles, y monitorizados de forma continua mediante ratios significativos. Dichos documentos deben estar a disposición de cualquier asociado que los solicite.

Precisamente por la ausencia de lucro que caracteriza a las Asociaciones, y por provenir su presupuesto básicamente de las aportaciones de los socios, el proceso de facturación y de contabilización de los gastos e ingresos debe ser totalmente

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

transparente, ya no sólo por las exigencias legales al respecto, sino por la necesidad de que todos los asociados, y su máximo órgano de expresión, constituido en la Asamblea General, conozca perfectamente y en todo momento el destino y uso de los recursos de la Asociación, de forma que se permita su análisis fundamentado, se obtenga el convencimiento de su adecuación a los fines estatutarios y se permita su aprobación.



En este sentido, es importante tener presente en todo momento que la finalidad de las cuentas no es informar a uno mismo, sino a los terceros ajenos al proceso contable con carácter general.

11. La gestión del proceso de facturación debe planificarse cuidadosamente para evitar incurrir en gastos financieros innecesarios que perjudiquen a la Asociación y, en consecuencia, también al asociado.



Es importante, dentro del proceso de control de ejecución del presupuesto, incluir una previsión dinámica de pagos y cobros, de modo que éstos se incluyan en el mismo momento en que se tiene conocimiento de la necesidad de su realización futura, de modo que sea posible adelantar los picos de insuficiente tesorería de forma conjunta, lo que permitirá negociar con entidades financieras con tiempo suficiente para conseguir unas óptimas condiciones, y hacerlo de una sola vez, incluyendo la propia previsión de gastos financieros dentro del control presupuestario.



12. Tan importante como definir procesos o desarrollar los procedimientos documentados de actuación, es el crear un sistema de valores y una cultura propia que sirva de referente para el personal de la Asociación.



Si bien es importante definir sistemáticas normalizadas para la prestación de servicios y la actuación frente a terceros, así como para la propia gestión interna, resulta también de gran importancia desarrollar en el seno de la Asociación una cultura

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

que contemple los valores que se pretenden potenciar desde la misma, y que sean de aplicación entre su personal.

La asunción de dichos valores se traducirá en una forma de actuar y de entender las labores propias a realizar coherente con dichas sistemáticas, y servirán de orientación clara y diáfana ante situaciones nuevas o imprevistas, o ante dudas que se planteen al personal en el desarrollo de sus funciones, aclarando el sentido en el que se realizarán las actuaciones preferentes



13. Los servicios de información a los asociados aportan valor siempre que se realice un adecuado filtrado de la información a remitir con base en perfiles de interés predefinidos.



Informar no supone enviar de forma masiva documentos o noticias a los asociados, dado que estos procesos, además de ser caros, impiden conocer con exactitud el impacto y utilidad de la información que se envía, al tiempo que se inunda al asociado con información cuyo interés no puede evaluar de forma inmediata.



Por estos motivos, y dado el valor que sí aporta un adecuado servicio de información, se debe trabajar en la definición de perfiles de interés entre los asociados, de acuerdo a diferentes ámbitos de la gestión empresarial (por ejemplo, medioambiente, calidad, automatización de la producción, TICs,...), de forma que sea posible precisar los intereses de los asociados desde el punto de vista asociativo. Incluso, dentro de una misma empresa asociada, se pueden definir distintos destinatarios para recibir distintos tipos de información. Así, la información que se les dirija contará, a priori, con un elemento de interés en cuanto a su temática.



Esta información debe ser tratada con carácter previo a su envío, de forma que el receptor sea capaz de averiguar de forma sencilla

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

(mediante un titular) si resulta efectivamente de su interés o no, y en caso afirmativo, dónde ampliar la información.

14.El uso de los diversos canales de comunicación disponibles debe priorizarse en función de su coste, de la urgencia de la comunicación y del impacto deseado en el destinatario, optimizando su rentabilidad.



La Asociación debe manejar los medios de comunicación a su alcance para adecuar el resultado de la misma a sus objetivos.

Entre estos medios se encuentran, con carácter general, los siguientes:

- Teléfono.
- Fax.
- Correo postal.
- Correo electrónico.
- Zona pública del Portal Web.
- Zona privada del Portal Web.
- Visita.
- Medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión).



Así, y en función de las variables coste, urgencia, importancia y accesibilidad del asociado, priorizará unos sobre otros. De esa forma, para un envío urgente e importante se podría utilizar el fax, a pesar de ser costoso, mientras que para una comunicación importante pero poco urgente se podría enviar una nota de prensa a medios escritos, o publicarlo en el portal web.



15.Dentro de la comunicación, deben considerarse las relaciones públicas e institucionales como herramientas de gran alcance e interés para la consecución de los fines de la Asociación, por lo que su ejecución deberá ser planificada detalladamente.



Dentro del proceso de comunicación, merece especial consideración el apartado de las relaciones públicas e

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

institucionales, que serán desarrolladas de forma principal por el Presidente y el Secretario General o Gerente de la Asociación.

A través de unas relaciones públicas e institucionales adecuadas, la Asociación se hará un hueco en los foros de opinión y decisión que le resulten relevantes para un mejor desarrollo de su actividad para los asociados.



16. Desarrollar un sistema de indicadores para monitorizar la actividad y la evolución de las empresas del parque desde diversas perspectivas (RR.HH., medio ambiente, producción,...), recopilando la información sobre la base de cuestionarios específicos y utilizando herramientas ofimáticas para la explotación de la información obtenida.



Además de la gestión del espacio físico en el que se encuentra el propio polígono, la gestión de la Asociación debe dirigirse a potenciar la actividad económica del parque y sus empresas.



Para monitorizar los logros conseguidos en este aspecto, y a la vez testar la “salud” del parque, resulta de interés el desarrollar un sistema de medición de la actividad de las empresas del parque, mediante indicadores normalizados. La información la debe recopilar el personal de la Asociación entre las empresas (por ejemplo, mediante cuestionarios), y sus resultados pueden ser introducidos y tratados con herramientas ofimáticas estándar.



17. Para que la aplicación de modelos de Excelencia dé frutos, es necesario que previamente se hayan realizado esfuerzos en el sentido de introducir una cultura y unos valores adecuados y compartidos por todo el personal que presta sus servicios en la Asociación.

Antes de comenzar a aplicar modelos de Excelencia, es imprescindible saber si la organización está preparada para ello. Por dicho motivo, resulta más interesante comenzar a trabajar aplicando técnicas básicas de gestión de la calidad, y realizar los

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

primeros esfuerzos en el sentido de desarrollar una cultura estable y planificada dentro del seno de la Asociación, de modo que los esfuerzos posteriores para avanzar en el ámbito de la Excelencia den los frutos apetecidos.

18. Identificar los Resultados Clave que debe alcanzar la Asociación, y orientar la gestión a su consecución, además de al cliente.

Como toda organización finalista, la Asociación tiene que alcanzar unos resultados determinados, aunque no sean referidos a aspectos económicos.

Desde el terreno operativo, se deben identificar los Resultados Clave a alcanzar en el ámbito de la prestación de servicios a los asociados y de la gestión del espacio y las infraestructuras.

En función de estos Resultados Clave se deben desarrollar las políticas y los planes operativos, definiendo los objetivos a alcanzar y la metodología para ello.

19. Conseguir la implicación práctica y efectiva de los integrantes de la Junta Directiva, trabajando en equipo con el personal de la Asociación.

Para avanzar en el ámbito de la Excelencia, de forma coherente con las necesidades de la Asociación y aunando todos los esfuerzos, se debe conseguir la implicación activa de los integrantes de la Junta Directiva en la actividad diaria de la Asociación, trabajando con el personal propio y uniendo, así, los aspectos políticos y funcionales en una misma dirección.

De esta manera, la capacidad de decisión se traslada al plano operativo, facilitando la toma de decisiones en el ámbito diario en función de las circunstancias reales de la Asociación, y con el respaldo de los representantes de la Junta Directiva.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Una forma de organizar este trabajo coordinado es mediante la constitución de Comisiones de Trabajo conjuntas, integradas por miembros de la Junta Directiva y trabajadores de la Asociación, con la posibilidad de integrar, además, a otras partes interesadas.

20. Considerar los requerimientos de la gestión de la Asociación basándose en criterios de eficiencia y eficacia, al igual que ocurre en las organizaciones empresariales.



Los recursos a disposición de la Asociación son limitados y escasos, condicionados generalmente por las aportaciones de los socios en forma de cuotas, y las ayudas recibidas de las Administraciones Públicas u otras entidades en el contexto del desarrollo de proyectos específicos.



Esto implica que su utilización debe basarse sobre criterios de eficacia y eficiencia, aun a pesar de no ser su finalidad la del lucro, para devolver a los asociados la máxima utilidad posible a cambio de su aportación, y para optimizar la dedicación de los recursos de terceros aportados al desarrollo de la Asociación y del parque empresarial.



21. Identificar de forma clara y explícita, con la participación de todo el personal de la Asociación, a todas las partes interesadas (stakeholders), y las expectativas de cada una de ellas en relación a la actividad de la Asociación.

Aunque la identificación del cliente está clara en el papel del asociado, existen más partes interesadas en el funcionamiento de la Asociación y en las actividades que desarrolla como tal, o que desarrollan las empresas instaladas.



Estas partes varían en cada caso, y pueden incluir desde administraciones locales (ayuntamientos y diputaciones), hasta asociaciones privadas de discapacitados, entidades de formación o la sociedad en general.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Identificar claramente a estas partes interesadas supone el primer paso para poder determinar sus necesidades y expectativas con respecto a la Asociación, y definir adecuadamente el modo en que desde ésta se van a equilibrar dichos requerimientos para dar una respuesta satisfactoria de forma general.

22. Establecer la comunicación y la transparencia (tanto interna como externa) como criterios básicos de calidad de servicio y de confiabilidad.

Como primera premisa a considerar para la definición de los parámetros de calidad del servicio deseado, deben establecerse los criterios de comunicación y transparencia como básicos para su consecución.

Mediante una forma de funcionar clara y transparente se genera la necesaria confianza para favorecer el asociacionismo y la credibilidad y el respeto hacia el trabajo realizado desde la Asociación. De esta forma, además, se fomenta el conocimiento del funcionamiento de la Asociación, favoreciendo la aportación de sugerencias para la mejora y comentarios respecto los servicios prestados.

Favoreciendo la comunicación, además de contribuir a difundir en mayor medida los fines y labores de la Asociación, se establece un canal para la realimentación por parte de las partes interesadas para la detección de potencial de mejora.

23. Formar a todo el personal en técnicas de autoevaluación del sistema de gestión, y realizar éstas de forma periódica y planificada para la identificación de los puntos fuertes y de las oportunidades de mejora.

De esta manera se permite la integración de todo el personal en los proyectos de implantación de los modelos de Excelencia, al tiempo que se aprovecha en mayor medida todo el potencial creativo disponible.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Mediante la realización de autoevaluaciones periódicas, se posibilita la comparación de resultados con los obtenidos en anteriores prácticas, evidenciando la medida en que las actuaciones emprendidas internamente han sido exitosas.

24. Buscar las relaciones causa - efecto entre las actividades que se desarrollan y los resultados que se consiguen.

Aunque puede resultar complejo el identificar estas relaciones, el hacerlo así, plasmándolo en indicadores interrelacionados (CMI), permite a la Asociación un mayor control de las actividades que se requiere desarrollar para conseguir los resultados previstos.

25. Desarrollar acciones de concienciación y formación continua en modelos de Excelencia y en herramientas innovadoras de gestión, para ponerlas en práctica en la Asociación y servir de estímulo a las empresas del Parque.

La mejor forma de transmitir a las empresas del polígono la conveniencia de aplicar los modelos de Excelencia en su gestión, es conociéndolos desde la Asociación y aplicándolos con resultados visibles, de modo que el ejemplo actúe como elemento de concienciación.

Para ello se requiere que el personal de la Asociación este constantemente al tanto de las nuevas teorías y herramientas para la gestión que aparezcan en el mercado, y que se realicen las oportunas actuaciones para actualizar los conocimientos y las competencias de su personal.

Estos conocimientos adquiridos deberán concretarse en el análisis de las oportunidades de mejora de la gestión interna, aplicando aquellos conceptos nuevos que puedan ser interés.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

26. Establecer como un proceso más, que se ejecuta de forma continua, el benchmarking, desarrollando una red de contactos entre diversos parques empresariales interesados en desarrollar este tipo de experiencia para compartir información.



A través del desarrollo de forma continua de procesos de benchmarking, ya sea competitivo o funcional, la Asociación estará permanentemente actualizada respecto a las mejores prácticas desarrolladas respecto a su ámbito de actuación, ofreciendo a sus asociados, en cada momento y según sus circunstancias, los mejores servicios posibles.



Una manera adecuada de realizar este proceso de benchmarking la constituye el establecer alianzas con otras asociaciones similares, con el fin de colaborar en proyectos específicos de comparación.

27. Apoyarse sobre herramientas ofimáticas que incluyan la gestión del espacio (parque), de los clientes (asociados) y de la propia Asociación.



Al igual que ocurre en las organizaciones empresariales, las herramientas ofimáticas suponen un apoyo importante para el registro y tratamiento de los datos relativos a las actividades desarrolladas desde la Asociación, tanto en lo relativo a la gestión de infraestructuras como a la de los asociados. Entendiendo a éstos como clientes, y los servicios como productos, resultan aplicables en este caso herramientas estándar desarrolladas para empresas, como pueden ser los CRM.



3.2 Buenas Prácticas en el Ámbito del Marco Jurídico

28. Acordar entre los actores (promotor – titular definitivo), con carácter previo a la ejecución, cuándo y en qué términos y condiciones se recibirá el parque.



Resulta imprescindible, para la adecuada gestión posterior de un nuevo Parque Industrial y de las empresas a instalarse en él que, con carácter previo a su urbanización y venta, se defina con precisión quién será el titular definitivo de las infraestructuras una vez ejecutadas.



De este modo la entidad promotora debería llegar a un acuerdo con el titular definitivo, previo a la enajenación de las parcelas a particulares y de carácter vinculante para poder realizar dicha venta.



El contenido de dicho acuerdo será el de definir el modo en que se realizará la transferencia de titularidad y en qué condiciones se llevará a cabo, para evitar largos períodos de indefinición que conducen a la obsolescencia y a la degradación de sus infraestructuras hasta un punto en que su restauración resulta inviable, incidiendo muy negativamente en las empresas instaladas en el parque.



Tal es el caso de la mayoría de los parques participantes en esta experiencia, dándose períodos de más de 20 años sin transferir la titularidad por falta de este acuerdo, y sin que ni la entidad promotora (por no ser sus funciones) ni la futura titular (por no ser de su propiedad las infraestructuras) realizasen labores de mantenimiento de las infraestructuras.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

29. Prever la inclusión dentro de la normativa de creación del Parque Empresarial de la figura de gestión que ha de regir su funcionamiento posterior, y el carácter de obligatoriedad de su adhesión para los propietarios.

Como complemento a lo expuesto en la anterior Buena Práctica, se precisa de la definición, dentro de la normativa de creación del nuevo parque, de la figura que asumirá las labores de gestión del mismo una vez en funcionamiento, y cuál será la relación jurídica que vinculará (normativamente) a los futuros titulares de las parcelas y empresas instaladas.

Es importante destacar que se considera imprescindible una entidad para la gestión y dinamización de la actividad económica del parque, y no únicamente para su mantenimiento, por lo que figuras como la Entidad de Conservación están fuera del ámbito de esta propuesta.

A partir de una adecuada definición normativa en la génesis del parque, se podrá dotar a dicha entidad de la representatividad y los recursos necesarios para garantizar la proyección de parque en el tiempo.

30. Estipular y definir mecanismos de control efectivos, en la normativa que regule la creación del Parque, sistemas de propiedad o usufructo del suelo, ligados al desempeño efectivo de la actividad en un plazo de tiempo determinado, o la reversión en caso contrario.

La escasez de suelo industrial se configura como uno de los principales problemas que afectan a la evolución de la actividad económica en Galicia. No obstante, tanto en los polígonos participantes en esta experiencia como en otros de más reciente creación, se aprecian parcelas sin urbanizar y en las que nunca se ha realiza actividad económica alguna.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Por este motivo, y para fomentar el uso afecto a actividades económicas o industriales de la parcelas de los parques empresariales, se deberían promocionar formas de gestión y explotación de su suelo ligadas a la prestación efectiva de una actividad económica dentro de un plazo previamente establecido (puesta en actividad, alta en registros, etc.).



De este modo, además, se pondría freno a actividades especulativas relacionadas con el suelo industrial, abaratando el coste de establecimiento y actuando como estímulo para atraer nuevas empresas.

En relación a estos sistemas de explotación del suelo se debería definir de forma clara y precisa un marco legal, al menos de carácter autonómico, que estableciese los mecanismos y crease las entidades independientes necesarias para ejercer una tutela efectiva y continuada en el tiempo de su cumplimiento, ya sea por iniciativa de dichas entidades o por acción de terceros interesados (propietarios, entidades de gestión, asociaciones de empresarios,...).



31. Articular entidades de decisión multilaterales que integren la voz de todas las partes, tanto públicas como privadas, involucradas en la gestión del parque.

En cuanto a las entidades de gestión de los parques empresariales, y dado que normalmente en su evolución inciden varios protagonistas, sería positivo integrar en cada caso la voz de todas aquellas entidades que pueden estar relacionadas y vinculadas con dicha evolución, de modo que se cree un canal cooperativo que facilite el entendimiento y la adecuada gestión de los recursos disponibles.



Con carácter general, esta figura debe contemplar al menos a los empresarios del propio parque empresarial, en cuanto son los primeros interesados en la evolución del parque en el que se hayan sus empresas para así favorecer a éstas, y a los gobiernos

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

locales de los municipios en los que se asientan los parques, en cuanto son ellos quienes dictan las normativas que afectan a las empresas instaladas (urbanismo, tasas, licencias,...), quienes reciben la aportación de los impuestos directos que las gravan. Además, de ser diferente de las anteriores, también tendría que integrarse el titular de las infraestructuras, por ser el responsable de realizar su mantenimiento.



Debe contemplarse también la posibilidad de abrir la participación en dichas entidades, siempre con el consenso de sus integrantes, a entidades privadas interesadas.

32. Es necesario respetar la dotación de espacios comunales, y dotar a éstos de infraestructuras y servicios susceptibles de aportar valor a las empresas y rentabilidad a la entidad gestora.



A partir de la dotación de espacios comunales y de un adecuado planteamiento por parte de la entidad de gestión del Polígono, se pueden generar servicios de valor para las empresas del propio parque y para sus trabajadores, a la vez que se crea un centro de rentabilidad para dicha entidad.



Así, junto a servicios de alto valor añadido como pueden ser hoteles, restaurantes, guarderías para la conciliación de la vida laboral con la familiar de los trabajadores, centros asistenciales o entidades financieras, se puede generar espacios a rentabilizar como centros de negocios o salas de formación, bajo figuras de explotación diferentes a adjudicar por parte de la entidad gestora, que minore las aportaciones de los distintos involucrados, o que maximice el presupuesto disponible, revirtiendo al propio polígono.



De cualquier modo, se debe ir evolucionando en función de los requerimientos del Polígono y de las empresas del mismo hacia nuevos servicios y nuevos contenidos diferenciadores, que

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

supongan un factor más de dinamización y de adaptación continuada para todo su espacio económico.



33. Desde su génesis, los parques empresariales deben concebirse como espacios de creación de valor para las empresas, y no únicamente como “aparcamientos” de empresas. Sólo así será posible atraer a las empresas frente a otras ubicaciones desreguladas (actuaciones industriales espontáneas).

Para que una empresa acceda a instalarse en un parque empresarial, y lo haga en las condiciones fijadas en sus ordenanzas, debe recibir a cambio un valor añadido que le compense la mayor inversión que ello supone, frente a su instalación en suelo no regulado como industrial y fuera del ámbito de los parques empresariales.



Para ello, las empresas deben conocer con precisión, y con carácter previo a su instalación, las contraprestaciones que obtendrán a cambio de su ubicación en el parque y de su adhesión a la correspondiente entidad de gestión, a cambio de la satisfacción de las cuotas de participación que en su caso se determinen.



El no hacerlo así supone incentivar la localización en terrenos desregulados y carentes de las mínimas infraestructuras necesarias, generando impactos negativos y descontrolados en su entorno.



34. Para parques empresariales ya en marcha, y sobre cualquier otra figura de gestión, la del Consorcio Local se observa como la más adecuada para conjugar los diversos intereses presentes, y dotar de contenido efectivo su actividad más allá del simple mantenimiento.

Del estudio desarrollado en el ámbito del Polígono Industrial de Sabón, y de acuerdo a todas las posibilidades analizadas y

convenientemente argumentadas en el mismo, se deriva que para los parques empresariales ya en marcha, la figura del Consorcio Local aporta todas las ventajas necesarias para la creación de una auténtica entidad multilateral de gestión del Polígono (Diputación Provincial, Asociación de Empresarios y Concello de Arteixo), que permita su evolución y la superación de las problemáticas existentes en un planteamiento a largo plazo, mediante la colaboración de todas las partes implicadas, aportando cada una de ellas sus recursos en función de sus disponibilidades, y gestionando un único presupuesto conjuntamente.



3.3 Buenas Prácticas en el Ámbito de Cooperación e Innovación

35. Forma parte de la tarea del personal de la Asociación el mantener el contacto permanente con los asociados, sondeando, recabando información y evaluando los temas de interés y de mayor preocupación para los asociados.



Como parte de su trabajo habitual, y enmarcado en su orientación a los asociados, el personal de la Asociación de Empresarios debe recabar, a través de su contacto continuado con los empresarios del Polígono, toda la información relevante sobre temas de su interés.



Esta información, puesta en común en el seno de la Asociación, que a todos los efectos actúa como ente aglutinador, adquiere una perspectiva de visión global de los intereses y necesidades de las empresas del polígono como sistema, que éstas por sí mismas no pueden alcanzar, al operar centradas en su mercado.



De esta manera, algo que para una empresa resulta complicado como localizar posibles aliados para el desarrollo de proyectos conjuntos sobre aspectos de interés común, puede realizarlo de forma natural la Asociación de Empresarios, como ente colectivo de representación y eje articulador de las relaciones entre sus asociados.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

36. Los objetivos que se persiguen con la experiencia de cooperación deben establecerse con total claridad desde el principio, con el conocimiento y compromiso expreso por parte de todos los participantes, de modo que en todo momento exista consenso al respecto de las actuaciones a realizar y del resultado que se pretende alcanzar.



Los objetivos que se persiguen con el desarrollo de los talleres de cooperación deben ser explicados de forma clara y explícita a todos los participantes en la experiencia de cooperación para que se aseguren, desde el primer momento, que éstos son de su interés, y para el adecuado desarrollo posterior de los trabajos, de forma que no se desvíen del camino previsto, y actúen como directrices orientativas en todo momento.



37. En este tipo de experiencias, por lo general, se requiere del desarrollo de tareas concretas de estudio u obtención de información entre reuniones del grupo de cooperación. Una posible misión de la Asociación es coordinar la realización de estas tareas, aportando infraestructuras y personal.



Como norma general, las reuniones presenciales de los participantes en la experiencia se dedicarán a debatir sobre resultados y tomar decisiones sobre alternativas presentadas, para seleccionar la dirección a seguir, y el grueso de los trabajos de estudio debe realizarse entre reunión y reunión, de acuerdo a las directrices fijadas por el propio grupo.



Dado que la especificidad de los temas objeto de estudio superará en muchas ocasiones el ámbito de conocimiento del personal de la Asociación, justamente por la especialización que el tema pueda requerir, el protagonismo de la Asociación en este aspecto puede articularse por la coordinación de la realización de estos trabajos, recopilando la información especificada por el grupo, aportando infraestructuras y apoyo logístico, o incluso

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

gestionando la tramitación de ayudas o subvenciones que puedan contribuir a sufragar, en parte o en su totalidad, la subcontratación de trabajos a expertos externos.



38. Poner al servicio de los participantes las infraestructuras de la Asociación (sala de reuniones, equipos informáticos, etc.,...), así como un espacio virtual que permita el volcado de información y el acceso remoto a la misma, dinamizando el desarrollo de la experiencia de cooperación más allá de los días de encuentros presenciales.

Tal como se apuntaba anteriormente, un grupo de trabajo en una experiencia de cooperación precisa de mantener una actividad continua a lo largo del tiempo, además de las reuniones presenciales.



Normalmente, aunque es posible que las empresas participantes dispongan de instalaciones para ello, se deben preferenciar los encuentros en la sede de la Asociación para transmitir la idea de que es ésta la que ampara el desarrollo de los talleres, y no una empresa concreta; Además, puede ocurrir que ciertos empresarios sean reticentes a acceder a las instalaciones de otras empresas, o a permitir a otros empresarios acceder a la suya.



En cualquier caso, la Asociación debe fomentar el uso de sus locales para las reuniones, asumiendo un papel protagonista en su desarrollo, y realizando el seguimiento de los avances que se produzcan.



Si dispone de ellos, y para facilitar el encuentro “virtual” de los participantes, la Asociación debe poner a su servicio sus medios telemáticos, tales como el correo web o la zona privada de su portal web, para facilitar el volcado de documentos del proyecto, y la consulta por cualquiera de los interesados implicados, con sus correspondientes claves, de forma que el proyecto se mantenga vivo entre la celebración de sesiones presenciales.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

39. Para que tenga éxito, la materia objeto de análisis para la cooperación debe tener incidencia en la actividad empresarial de las organizaciones participantes, identificando sus beneficios individuales.

Únicamente se conseguirá una participación comprometida y activa en la experiencia, si mediante la consecución de los objetivos propuestos para la misma, cada uno de los participantes obtiene un beneficio individual que incida sobre actividades relacionadas con su dedicación empresarial. De este modo, no se escatimarán los esfuerzos y se trabajará firmemente por alcanzar los resultados deseados en conjunto.

Un claro ejemplo de esta situación puede ser la gestión de residuos, que es algo que cada uno de ellos debe realizar necesariamente como resultado de su actividad, y que realizada conjuntamente puede suponer una reducción de costes e, incluso, una valorización de los desechos.

40. Cuando el tema objeto de cooperación pueda traducirse en beneficios para otras empresas o entidades que no participen de forma activa en la realización de los trabajos, el propio grupo debe determinar con carácter previo las condiciones particulares que serán exigidas para poder adherirse a dichos beneficios de forma sobrevenida.

Para fomentar la participación de los empresarios en este tipo de iniciativas es importante el transmitir el mensaje de que “quien algo quiere algo le cuesta”. Esto quiere decir que, en principio, no parece razonable que aquellos que no han participado en el desarrollo de un grupo de cooperación, dedicando su tiempo, su esfuerzo y sus recursos, obtengan los mismos beneficios que los que sí lo han hecho, salvo que éstos últimos así lo decidan.

Así, además, se fuerza a aquellos que no han participado a hacerlo en el futuro en temas que sean de su interés, repartiendo



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

la carga del esfuerzo y de la dedicación entre más participantes. De ese modo se evitarán posibles suspicacias y desmotivación, al tiempo que se fomentará la participación activa en experiencias posteriores.

Por lo tanto, es importante que el propio grupo, aquellos que se han implicado en el desarrollo de los trabajos, acuerden en qué modo podrán las empresas que no han colaborado, beneficiarse de los resultados que han logrado. Esto no impide que, en determinados casos, el grupo pueda decidir la libre adhesión a posteriori de quienes quieran sumarse a la iniciativa, pero será siempre porque así lo han decidido.

41. Aún en el caso de acciones de cooperación cuyo interés alcance únicamente a las empresas participantes, la Asociación debe hacerse eco de todos los logros conseguidos y difundirlos entre los restantes asociados, de modo que éstos actúan como elemento generador de nuevas experiencias.

Aunque las únicas empresas que puedan estar interesadas sean las que ya han participado, el transmitir los éxitos alcanzados supone consolidar la eficacia de la metodología de cooperación entre los empresarios del Polígono, al tiempo que se transmite un mensaje de logro colectivo.

Estos impactos, adecuadamente conducidos, aportan atractivo a la iniciativa y suponen un estímulo para otros empresarios, animándolos a plantear temas de su interés o a participar en los que desde la Asociación se les planteen.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

42. Comenzar las experiencias de intercambio y gestión de conocimiento entre las empresas del parque, trabajando sobre temas de gestión no específicos de actividades y sectores (calidad, almacén,...).

Al hacerlo de este modo, se facilita la voluntad de participar y se evita el lógico retraimiento que supondría el exponer aspectos de carácter relevante desde el punto de vista del mercado o de las ventajas competitivas.



Además, al ser éstas cuestiones que se dan en la práctica totalidad de las empresas (todas realizan compras, todas venden, muchas de ellas almacenan,...) las probabilidades de llegar a potenciales interesados es mayor, así como mayor es la posibilidad de encontrar perspectivas diversas que aporten valor a los asistentes.



De forma complementaria a lo anterior, por no ser estos aspectos propios de la especificidad de un negocio, ni formar por lo general parte del núcleo de la actividad, son aquellos menos desarrollados, y susceptibles de una más importante mejora.



43. Desarrollar experiencias de trabajo en grupo previas que sirvan para desarrollar vínculos de confianza entre los participantes, de modo que se expresen libremente y sin celos.

Siempre resultará más sencillo el entender la filosofía de la experiencia propuesta y el vencer la resistencia a la participación, si los integrantes del grupo ya han realizado anteriormente alguna experiencia juntos, aunque no fuese específicamente de gestión del conocimiento, dado que su grado de conocimiento personal y de confianza mutua supondrá un importante avance a la hora de eliminar celos respecto al destino y utilización de la información proporcionada.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Con respecto al caso desarrollado en el Polígono de Sabón, todos los participantes habían coincidido en anteriores acciones formativas promovidas por la Asociación de Empresarios, en el ámbito de la gestión de la calidad, y en muchos casos se pudo evidenciar que el contacto se mantuvo entre ellos de manera informal, una vez finalizadas éstas.



44. La Asociación de Empresarios desarrolla un papel de facilitador, poniendo en contacto a los protagonistas y fomentando experiencias de este tipo.

La Asociación de Empresarios debe jugar un papel activo en el ámbito del fomento de la gestión del conocimiento dentro del Polígono, ya que actúa como nexo de unión entre las distintas empresas, siempre salvaguardando la debida confidencialidad, y dispone a su vez del conocimiento general de los intereses particulares de cada una de ellas.



Aunque en muchas ocasiones la comunicación entre las diversas empresas no existe, o es poco fluida, esta sí se produce en todos los casos con la Asociación de Empresarios, como entidad canalizadora de los intereses generales del Polígono. De este modo, a la Asociación de Empresarios llegan todo tipo de demandas, que pueden ser coordinadas y redireccionadas adecuadamente a las empresas para fomentar la colaboración en el ámbito de la gestión del conocimiento.



45. Poner al servicio de los participantes en las experiencias de gestión del conocimiento las herramientas informáticas y telemáticas que permitan su comunicación más allá de los días de celebración de talleres presenciales (zona privada del portal web).



Restringir únicamente a los días de encuentro presencial el desarrollo de experiencias de intercambio de conocimiento supone limitar enormemente el potencial de los participantes y de los resultados a alcanzar.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Por este motivo, desde la Asociación de Empresarios se puso a disposición de los participantes la zona privada del portal Web, de modo que allí podían volcar en cualquier momento información o documentos que considerasen de interés para los demás participantes, y para el desarrollo de los talleres de trabajo. Así, dentro de esta zona se volcaron documentos de trabajo de cada uno de los grupos, así como numerosas noticias aparecidas en la prensa o en medios especializados durante el desarrollo de los talleres y relacionadas con la gestión de la calidad.



46. Facilitar a todos los asistentes, previo consentimiento expreso, la lista de distribución de correos para facilitar los intercambios espontáneos (LOPD 15/99).



Resulta esencial, para que la gestión del conocimiento continúe más allá de la experiencia puntual iniciada por la Asociación de Empresarios, que los integrantes de los grupos mantengan el contacto personal de manera informal y continua tras la finalización del período establecido para la celebración de los talleres de trabajo presenciales.



Por ello, y siempre con el consentimiento expreso de cada uno de los participantes, cumpliendo con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica 15/99 de protección de datos de carácter personal, se debe facilitar a todos aquellos participantes que expresen su consentimiento la relación de datos de contacto de los demás.



De no ser así, todos los beneficios que esta experiencia puede llevar asociados se reducen a las experiencias previas de cada uno de ellos, frente al planteamiento de futuras situaciones en el ámbito objeto de estudio que puedan suponer la necesidad de conocer diferentes puntos de vista o de actuación frente a ellas.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

47. Documentar los resultados obtenidos en forma de conclusiones o buenas prácticas, de modo que puedan ser trasladados a otras empresas del parque que no hayan participado en la experiencia.

Desde el punto de vista de rentabilizar los recursos dedicados (tanto por la Asociación de Empresarios como por los participantes), así como los resultados obtenidos, se debe potenciar la difusión de los resultados más relevantes a las demás empresas del Polígono, de forma que el conocimiento se generalice.

Una forma de difundir este conocimiento de forma eficaz es mediante la redacción de conclusiones finales o de buenas prácticas, plasmadas en documentos que se ubican en la zona privada del Portal Web, a disposición de los asociados.

48. Crear grupos estables de expertos internos del parque que desarrollen más actividades conjuntas, auspiciadas por la Asociación, para adquirir y compartir nuevo conocimiento (ej.: Grupo de Auditores Internos del Polígono de Sabón).

Para consolidar los procesos de gestión del conocimiento dentro del Polígono, se deben formar grupos estables por ámbitos de actuación, de modo que se institucionalicen estas prácticas a lo largo del tiempo.

A través de estos grupos, y con la coordinación de la Asociación de Empresarios, se fomentará no sólo que se generen más buenas prácticas al respecto del ámbito de estudio dentro del polígono, sino que de forma principal se buscará la actualización y la generación de nuevo conocimiento que garantice, a su vez, la actualización de sus competencias.

Un ejemplo de estos grupos lo constituye el creado en el Polígono de Sabón en el ámbito de la Gestión de la Calidad, para la realización de auditorías internas cruzadas entre sus integrantes.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

49. Fomentar la intersectorialidad de los participantes, para aportar puntos de vista diferentes y no concurrentes, y fomentar además las actividades de benchmarking funcional.



El hecho de recurrir a empresas de diferentes sectores garantiza, en primer lugar, la ausencia de competidores directos dentro del grupo de trabajo y, en segundo lugar, favorece el proceso de comparación entre las diferentes sistemáticas de gestión aplicadas a distintas actividades y sectores.

Además, y como beneficio añadido, de la complementariedad de las actividades de los participantes pueden surgir alianzas futuras en el ámbito de la cooperación interempresarial.



50. Recurrir a expertos externos en la materia ámbito de análisis, para que dirijan de forma adecuada el desarrollo del intercambio, aportando soluciones a las posibles dudas y depurando sugerencias específicas de la actividad.



Para que el desarrollo de las reuniones no caiga en debates sin fin, y que su celebración sea provechosa para todos los asistentes, resulta imprescindible contar con un experto en el ámbito de estudio que se dedique, en exclusiva, a dirigir el discurso de los talleres.

De no ser así, siempre habrá participantes que, en función de su grado de madurez desde el punto de vista de la evolución en su empresa del tema estudiado, extraigan muy poco o ningún conocimiento nuevo, y su papel se reduzca al de transmitir sus experiencias a los demás, sin recibir nada a cambio.



Además, se hace indispensable contar con alguien con extenso conocimiento de la materia, que en un momento dado y ante la génesis de nuevas ideas o sugerencias dentro del grupo, sea

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

capaz de analizarlas desde una perspectiva pragmática y realista,
dirigiendo su posible desarrollo posterior adecuadamente.



4 CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA



De todas las Buenas Prácticas analizadas en el transcurso de este documento, y con vistas a servir de orientación en la actividad y evolución de los polígonos participantes y a cualquier otro que lo considere adecuado, se quiere en este apartado de Conclusiones obtener un conjunto de sugerencias y planteamientos que pongan de manifiesto los pilares principales a partir de los cuales se habrán de obtener unos polígonos empresariales más orientados a las necesidades empresariales y sociales.



Como se puede extraer de esta Guía de Buenas Prácticas el centro de todos los planteamientos han sido aspectos de gestión, papel de los empresarios, de los promotores y de los propios polígonos en el ámbito que les compete que no es otro que el ser generadores de riqueza y espacios económicos de referencia.

Pasemos ahora a describir cada una de las Conclusiones obtenidas en el transcurso de este Proyecto:



- 1ª. Necesidad de una programación de inversiones y mantenimiento para las infraestructuras y las zonas comunes del Polígono.



De las experiencias analizadas y del conocimiento previo del grupo de trabajo inmerso en el Proyecto, se observa que la promoción de un polígono, con especiales excepciones, en ningún caso lleva aparejado un programa financiero de inversiones y mantenimiento asociado al uso y obsolescencia que sufre desde el momento en que se pone en actividad. En muchos casos, esa carencia de previsión supone la aplicación de fondos, tanto públicos como privados, de manera aislada y sin coordinación llevando consigo importantes pérdidas de sinergias y de compromiso para con el polígono.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Como toda inversión a largo plazo y con importantes repercusiones económicas para el área de influencia (sea local, provincial, regional o de cualquier otra índole) se observa como prioritario el incluir dentro de la propia definición de un polígono la programación y planificación de al menos el mantenimiento de las infraestructuras básicas junto con el responsable o responsables de aportar su financiación.



Ello se argumenta principalmente si se observa la evolución económica que nuestro país y la economía occidental ha experimentado en los últimos veinte años. Sin tener en cuenta la ya manida y consolidada incorporación en la Sociedad de la Información al mundo empresarial, si no también por el cambio sufrido tanto en los hábitos de consumo (de empresas y consumidores) como en los sistemas de gestión empresarial (abarcando todas las esferas de decisión y de relaciones internas), se considera imprescindible disponer de una planificación de mantenimiento y mejora de infraestructuras que sirva para que éstas también se vayan adaptando, o al menos no sean un freno, a las necesidades evolutivas de las empresas.



Lógicamente, y según se ha observado anteriormente en esta Guía de Buenas Prácticas, luego se habrá de crear la figura de gestión adecuada para controlar y supervisar que estas actuaciones se llevan a cabo.



El principal problemática de gestión de los polígonos se encuentra inbricado básicamente con este enunciado, y su resolución podrá suponer una menor o mayor viabilidad social y económica con resultados garantizados. Aunque no forma de este documento el profundizar en este aspecto, si es cierto que la aportación al erario público (municipal, autonómico y estatal) que se obtiene en la mayoría de los casos de los Polígonos con un dimensionamiento medio habrá de servir de base para que se produzca una reversión hacia el propio polígono y que sea considerado directamente dentro de esa figura de planificación temporal.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

2ª. Reconocimiento de los Polígonos como espacios sociales y con necesidad de renovación y adaptación a las necesidades de sus usuarios.

También se ha observado una conveniencia de tener presente el desarrollo profesional y personal de los trabajadores que realizan su actividad en el interior del Polígono.



Actualmente se reconoce como derecho individual el conciliar la vida laboral con la vida profesional, y en la medida de lo posible, el Polígono Empresarial deberá aportar diferentes espacios que supongan un valor reconocible y valorable para que dicha conciliación pueda llevarse a cabo.



Como espacios urbanos, los Polígonos habrán de incorporar y reconocer también su rol social, estando acorde a las necesidades, también evolutivas, de todos sus integrantes.



En este ámbito, al igual que se ha podido comprobar en otros aspectos del documento, la participación empresarial y del titular del Polígono habrá de materializarse para obtener el máximo beneficio social posible. El lograrlo supondrá obtener un valor tangible y cuantificable que cualquier empresa podrá cuantificarlo internamente.

3ª. Definir un marco de transferencia de titularidad del promotor del Polígono al titular definitivo.

Del mismo modo que es necesario disponer de una programación de inversiones y mantenimiento, también es imprescindible definir el marco de compromiso para fijar, lo más anticipadamente posible, la transferencia de titularidad que se habrá de realizar entre el promotor y el titular definitivo del polígono.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

Por la tipología de promoción que está generalizado en la Comunidad Autónoma y en el resto del Estado, dichas figuras están separadas teniendo ambos principios de gestión, recursos financieros incluidos, y objetivos de actividad totalmente diferenciados. Ello, sin contar con un espacio de cooperación y de planificación, supone el observar la puesta en funcionamiento de un polígono con dos prismas no coincidentes, provocando situaciones reales negativas de especial relevancia.



El aunar y generar el compromiso correspondiente facilitará la transmisión y el mantenimiento operativo del polígono, pudiendo incluso el generar niveles de cooperación tanto financiera como del mencionado mantenimiento que suponga el no abandono reiterado de los cometidos de cada uno y, en definitiva, que sean las empresas y los usuarios del polígono los que sufran circunstancias, suponiéndoles un freno importante en su desarrollo económico y empresarial.



4ª. El Polígono como espacio a rentabilizar una vez puesto en marcha (para su mantenimiento y desarrollo) y con participación de todos sus agentes.

En definitiva, y de un modo implícito en los apartados anteriores, el polígono se debe planificar, estructurar y dimensionar bajo un criterio de economicidad.



El disponer de un polígono sin una figura activa de mantenimiento, de gestión o de mero control sobre las actividades en él realizadas tanto por las empresas como por los usuarios externos, con el paso del tiempo convertirá al polígono en un espacio abandonado, con las infraestructuras obsoletas, con actuaciones abusivas extendidas y sin capacidad de cumplir con sus funciones originales.



Es necesario comprender que un polígono es en definitiva un espacio donde las empresas tienen que desarrollar su actividad suponiéndole un diferencial con respecto a que se ubicase de manera más o menos legal en una parcela aislada.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

La inversión que supone poner en marcha un polígono debe llevar asociada un plan de viabilidad que permita ofrecer servicios útiles y demandables por las empresas, de tal modo que se desarrolle en función del grado de desarrollo que sus empresas van obteniendo.



Se ha de reconocer en definitiva que, desde un punto de vista economicista, un polígono es un conjunto de inmovilizado material e inmaterial que está diseñado para tener una vida útil y para cumplir con una determinada carga de actividad y que sufre, como cualquier otro, una obsolescencia y que por lo tanto requiere de una programación de mantenimiento preventivo y de mejora estructural a largo plazo.



Y todo ello, evidentemente, con la necesidad de gestionarlo bajo un planteamiento de compromiso y participación de las tres figuras principales en la gestión de cualquier polígono:

- Los empresarios y propietarios de las parcelas enajenables como usuarios principales y beneficiarios directos de las infraestructuras y dotaciones del polígono.
- El promotor del mismo mientras tenga cometidos que desarrollar dentro del polígono, ya sea como propietario de parcelas pendientes de enajenar o como responsable de su mantenimiento durante el periodo establecido para ello.
- Y también la institución pública o privada que habrá de gestionar el polígono una vez recepcionado, como corresponsable de las infraestructuras y servicios dotacionales básicos del mismo.



5ª. El Polígono como factor de localización representativo en el plano económico (consideración de espacio de interés para la comunidad en que se asienta).

También en la mayoría de los casos, un polígono pasa a tener un peso específico importante en el plano local conllevando la obligación de reconocer su papel y ver en él una fuente de

recursos (tanto económicos como no sociales) que habrá de tener un lugar representativo predominante a la hora de tomar cualquier tipo de decisión que le pueda afectar.

Para ello, y como eslabón de vinculación con otros aspectos importantes, se tendría que tener en cuenta la conveniencia de disponer de una Planificación Estratégica que defina su dimensión (interna y de relación con su entorno) y su grado de evolución. Tal y como se mencionó anteriormente, en esta Planificación habrán de tenerse en cuenta los puntos críticos para disponer de un espacio rentable, dinámico y evolutivo.

6ª. El Polígono como facilitador de sinergias y de economías de escala para sus empresas.

Un espacio compartido, único y homogéneo desde el punto de vista urbanístico habrá de servir también para abordar actividades que supongan economías de escala que redunden en beneficio directo en las empresas integrantes, e indirecto en el propio polígono y su gestión.

Las experiencias ejecutadas en el transcurso de este Proyecto ponen de manifiesto su viabilidad financiera y organizativa para poner en marcha proyectos de características similares creando más valor para las empresas del Polígono.

La convivencia de las empresas en un mismo espacio urbanizado habrá de traer y permitir crear espacio de cooperación que suponga un óptimo aprovechamiento de las economías de escala.

Estos aprovechamientos serán los que habrán de permitir cerrar el círculo de gestión con demás los aspectos mencionados en este apartado de conclusiones. El buscar la rentabilidad del polígono, el generar espacios de uso para las empresas y los usuarios del mismo habrán de consolidarse con la participación y el compromiso de todas las figuras involucradas, y para ello la



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

mejor manera es obteniendo resultados que sean trasladables a todos y cada uno de ellos.

7ª. Se observa como prioritario el papel de la Asociación de Empresarios dentro de la actividad de cualquier Polígono Industrial.



Entrando en la participación y dinamización empresarial, y aun a riesgo de que resulte obvio, se observa también la conveniencia de contar dentro del Polígono con un ente aglutinador de la vida empresarial del mismo, dando lugar a la creación de una asociación de empresarios.



Debido a las circunstancias que envuelve a la mayoría de los polígonos empresariales, estas asociaciones suelen surgir prioritariamente por que existe la necesidad de defender intereses comunes que se están viendo afectados por agentes externos; por ejemplo, la falta de mantenimiento de las infraestructuras, situaciones de indefensión jurídica o circunstancias de otra índole.



Posteriormente, y es donde se centra la verdadera actividad de cualquier asociación de estas características, es el momento en el que se abordan nuevas funcionalidades y nuevos planteamientos más enriquecedores y no solamente de lucha por un derecho concreto.



Por ello, y aunque resulte una obviedad, el contar con una asociación empresarial no es de por sí suficiente, si no que se habrá de diseñar y articular las funcionalidades más innovadoras y comprometidas para aportar una herramienta más para generar más valor al polígono y a sus empresas.

A mayores de la labor de defensa o de representatividad legítima de los empresarios ante situaciones de defensa de sus intereses, la asociación deberá asumir su papel protagonista generando o motivando un espacio:

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

- De formación ajustado a las necesidades de las empresas.
- Que facilite la cooperación entre las empresas del Polígono en cuestiones de muy diverso calado.
- De difusión y expansión de la imagen del polígono allá donde se encuentre.
- De gestión y control interno de la actividad y funcionamiento del Polígono (conocimiento interno tanto de las empresas como del espacio físico del Polígono).
- De impulso de las actividades integradoras entre sus empresas y el titular del polígono, en aras de lograr un mayor desarrollo del mismo.



Todo ello, justificado por todas las derivaciones obtenidas de este Proyecto, como miembro de pleno derecho a participar en la gestión y evolución del Polígono.



A mayores y como efecto más dinamizador de la labor de la asociación, se considera casi imprescindible el contar con el impulso del órgano interno de la Junta Directiva, entendida como medio de seguimiento ejecutivo y órgano de decisión operativo de la misma, buscando el logro de las tareas asociadas a la mejora del Polígono. Pero aún así, la definición de objetivos y líneas estratégicas de actividad no deberán estar supeditadas a la participación o a una integración concreta de la Junta Directiva.



Se habrá de buscar con ello una línea de actuación acorde a los principales objetivos de la Asociación, sin limitarse a las valoraciones personales o particulares de los miembros de la Junta Directiva. Este habrá de ser un órgano de dirección pero para cumplir con los objetivos de la Asociación, objetivos que, por otra parte, habrán de estar perfectamente consolidados y contrastados más allá de las personas que ocupen los cargos de dirección.



8ª. Dotación de recursos para la Asociación.

Pero tal y como se mencionó anteriormente, el simple hecho de disponer de una asociación no es suficiente para lograr el éxito en la participación empresarial en la vida del polígono.

Por este motivo, se habrán de dimensionar adecuadamente sus recursos y sus finalidades, teniendo que tener en cuenta los siguientes aspectos para ir mejorando en su actividad y en sus resultados de gestión:

- Recursos profesionales con conocimientos de gestión. Como aspecto prioritario, y como en cualquier actividad profesional, es requisito indispensable contar con recursos preparados para llevar a cabo la gestión del polígono. Dentro de esta gestión se incluyen las relaciones con clientes (entendidos de este modo a sus asociados: gestión orientada al cliente), gestión financiera y administrativa, control operativo y presupuestario y conocimientos de gestión urbanística.
- Contar con una formación continua y organización interna. Para disponer de recursos preparados profesionalmente es evidente que habrá que actuar en la formación y en los aspectos principales de organización interna. El prisma que se defiende en este documento va orientado a optimizar los resultados y a generar un proceso continuo de mejora. Desde ese punto de vista el planteamiento abarca también a los recursos internos de la asociación.
- Equilibrio Financiero. La gestión financiera en una entidad sin ánimo de lucro y con un volumen importante de “accionistas” (entendido como usuarios externos a la gestión pero que aportan el principal capítulo de ingresos), debe estar orientado también a un principio de equilibrio financiero. Se pretende argumentar con ello que por muy entidad sin ánimo de lucro, ello no es óbice para no buscar el máximo beneficio no financiero tal como aportar más servicios a sus asociados o reducir el volumen de aportaciones de los mismos.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

- Comunicación y liderazgo de representación. Por último, se habrá de encargar también de focalizar y centrar toda relación o representación del Polígono, aportando una coherencia y una integridad que facilite la creación de una imagen y una “marca” adecuada.

Es necesario reiterar el planteamiento de que una asociación de empresarios, y en este caso concreto de un polígono empresarial, debe ser una organización profesional que habrá de dar resultados y beneficios (no meramente económicos) a sus asociados, defendiendo sus intereses y gestionando un espacio común reflejado en el propio polígono. Se habrá de entender como una estructura que habrá de rentabilizarse y que, aunque no tenga unos clientes en el amplio concepto empresarial de la palabra, si va a tener que ofrecer resultados y va a tener que justificar su existencia. Y no hay mejor manera que defendiendo los intereses de sus empresas y buscando reportarles el máximo valor posible.

Como cierre de este apartado, es oportuno recordar que un polígono está compuesto de diferentes intereses más o menos confluyentes. Y por ese motivo, es casi obligatorio, con las tendencias actuales de sostenibilidad y la ética de gestión, el aportar soluciones conjuntas, uno de los motivos por los cuales se ha llevado a cabo este Proyecto.



5 DESCRIPCIÓN DE LOS

POLÍGONOS

PARTICIPANTES



5.1 Parque Empresarial de Agrela.

5.1.1 Descripción del Parque

El Parque Empresarial de Agrela se encuentra localizado dentro de los límites del ayuntamiento de A Coruña, al oeste de la ciudad, limitando al norte con la Avenida de Finisterre, al sur con la Avenida de Arteixo y la carretera a los Baños de Arteixo, al este con la Ronda de Outeiro y al oeste con diversas importantes industrias del sector energético y siderúrgico.

Aunque en él coexisten una gran diversidad de empresas en cuanto al sector de actividad, sobresalen las de tipo comercial, almacén y servicios, representando ya más de un 40%.

El Parque cuenta en la actualidad con 1.421.818 m² de los cuales 887.677 m² corresponden a 218 parcelas iniciales, varias de gran superficie que posteriormente fueron reparceladas y subdivididas hasta llegar al estado actual, no habiendo parcelas disponibles ya que todas están adquiridas, aunque en algún caso esporádico se encuentran sin edificar.

5.1.2 Historia del Parque

El Parque de Agrela es el más antiguo de la provincia de A Coruña y es el que cuenta con mayor número de empresas de Galicia. En la actualidad contiene más de 550 empresas de las cuales, la mayoría (más de 400), están en la Asociación de Empresarios.

El Parque fue creado en la década de los sesenta, dentro del marco de los Planes de Desarrollo de estos años y al amparo del Polo de Desarrollo Industrial de A Coruña, para dotar de suelo

industrial a la zona y posibilitar la instalación de nuevas empresas así como el traslado al mismo de actividades y negocios industriales ubicados en el interior de la ciudad.

La venta de las primeras parcelas se realizó en el año 1968, construyéndose naves y edificios que mejoraron considerablemente las instalaciones que éstas tenían hasta entonces. Con el devenir del tiempo, se ha pasado de una actividad estrictamente industrial a una actividad de distribución, mayorista, de servicios y de transporte. Recientemente, se han visto ampliadas sus posibilidades incluyendo el sector servicios, lo que supone de hecho y de derecho la posibilidad de instalación de cualquier clase de empresa en su espacio urbano.

El Polígono está situado dentro del Ayuntamiento de A Coruña correspondiendo a éste, desde el año 1983, su mantenimiento.



5.1.3 Evolución del Parque

Tal y como mencionamos, el Parque ha ido variando desde sus orígenes, según ha ido evolucionando la propia estructura económica del entorno, de tal modo que de una actividad principalmente fabril, durante sus inicios, se ha tendido hacia una mayor actividad de servicios y comercio.

Para una mejor comprensión sobre el volumen e importancia de las empresas del Parque de Agrela, se pueden analizar los siguientes cuadros del número de empresas según su actividad y su evolución en el tiempo.

En el primer cuadro se analiza las empresas pertenecientes a la Asociación de Empresarios del Polígono (el 82% del total de las compañías ubicadas en el mismo) por sectores. En el siguiente, se refleja el cuadro evolutivo con la adhesión a la Asociación en los últimos cuatro años, dejando patente también dicha evolución hacia un empresariado eminentemente comercial y de servicios.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA



ESTUDIO SITUACION ACTUAL ASOCIADOS										
CODIGO	ACTIVIDAD	Empresas	% / total	Ranking	m2 totales	% / total	Ranking	Empleados	% / total	Ranking
20	AGUAS	2	0,47%	16	4.017	0,66%	14	186	2,12%	12
30	ALIMENTACION	36	8,39%	3	64.119	10,50%	3	910	10,37%	5
50	ARTES GRAFICAS	2	0,47%	16	515	0,08%	17	9	0,10%	16
60	VTA. Y ACCESORIOS AUTOMOVILES	32	7,46%	4	34.695	5,68%	5	542	6,18%	6
70	ENTIDADES DE CREDITO	4	0,93%	13	1.277	0,21%	15	17	0,19%	15
75	BEBIDAS	3	0,70%	15	621	0,10%	16	6	0,07%	17
76	FABRICAS	32	7,46%	4	158.778	26,00%	1	1237	14,10%	2
77	SUMINISTROS INDUSTRIALES	8	1,86%	12	11.361	1,86%	12	170	1,94%	13
78	FERRETERIAS	30	6,99%	7	22.608	3,70%	10	228	2,60%	11
100	MATADEROS	4	0,93%	13	14.863	2,43%	11	70	0,80%	14
140	CONFECCION	19	4,43%	10	32.253	5,28%	7	1079	12,30%	4
150	SERVICIOS VARIOS	59	13,75%	2	58.282	9,54%	4	1188	13,54%	3
200	MONTAJES ELECTRICOS	20	4,66%	9	32.456	5,32%	8	527	6,01%	7
515	SERVICIOS	107	24,94%	1	99.272	16,26%	2	1654	18,85%	1
540	TALLERES	32	7,46%	4	34.141	5,59%	6	340	3,88%	8
550	TELECOMUNICACIONES	14	3,26%	11	11.040	1,81%	13	291	3,32%	10
560	TRANSPORTE	25	5,83%	8	30.309	4,96%	9	319	3,64%	9
Total Empresas		429	100,00%		610.607	100,00%		8.773	100,00%	



ESTUDIO EVOLUCION ASOCIADOS						
SECTORES	1998	1.999	2.000	2001	TOTALES	% / TOTAL
ALIMENTACION	1	1	7	0	9	5,81%
ALQUILER MAQUINARIA	0	0	0	1	1	0,65%
ARTES GRAFICAS	1	0	0	0	1	0,65%
AUDIOVISUAL	0	1	0	0	1	0,65%
BOMBAS Y GRUPOS ELECTRICOS	0	1	0	0	1	0,65%
CARPINTERIA	0	1	1	0	2	1,29%
CONFECCION	1	0	4	3	8	5,16%
CONSERVAS	0	0	1	0	1	0,65%
CONSTRUCCION	0	1	4	0	5	3,23%
CUBIERTAS TEJADOS	0	0	1	0	1	0,65%
DECORACION	0	0	1	0	1	0,65%
ELECTRICIDAD	2	1	4	0	7	4,52%
ENERGIA EOLICA	0	1	0	0	1	0,65%
ENTIDADES DE CREDITO	0	0	0	1	1	0,65%
FABRICAS	0	0	4	2	6	3,87%
FERRETERIAS	1	0	0	0	1	0,65%
FONTANERIA	1	0	0	0	1	0,65%
GRUPOS ELECTROGENOS	0	0	1	0	1	0,65%
INFORMATICA	0	0	2	0	2	1,29%
INMOBILIARIA	0	0	1	1	2	1,29%
JARDINERIA	0	1	0	0	1	0,65%
LABORATORIO	0	1	1	0	2	1,29%
MAQUINARIA	0	0	2	0	2	1,29%
MATADEROS	0	0	0	1	1	0,65%
MENSAJERIA	0	0	2	0	2	1,29%
MONTAJES	0	0	2	0	2	1,29%
PROTESIS DENTALES	0	0	1	0	1	0,65%
RECICLAJE PAPEL	0	0	1	0	1	0,65%
REPARACION MAQUINARIA	0	1	0	0	1	0,65%
SERVICIOS	2	2	24	12	40	25,81%
SERVICIOS VARIOS	1	0	0	0	1	0,65%
SUMINISTROS HOSTELERIA	0	0	1	0	1	0,65%
SUMINISTROS INDUSTRIALES	0	0	1	1	2	1,29%
TALLERES	2	0	16	0	18	11,61%
TELECOMUNICACIONES	2	3	1	0	6	3,87%
TRANSPORTE	3	2	3	1	9	5,81%
TRATAMIENTO AGUAS	0	0	1	0	1	0,65%
VENTA PRODUCTOS HOSTELERIA	0	0	1	0	1	0,65%
VENTA - ACC. AUTOMOVIL	1	0	1	0	2	1,29%
VENTA - REP. VEHICULOS	0	3	2	1	6	3,87%
SIN CATALOGAR	0	0	2	0	2	1,29%
Totales	18	20	93	24	155	



5.1.4 Actividades de la Asociación

Desde sus inicios la Asociación de Empresarios de Agrela desarrolla diversos tipos de actividades para los asociados:

- Gestión de las infraestructuras comunes
- Servicios de información mediante comunicados internos
- Actividades de apoyo a la tramitación administrativa
- Servicios de vigilancia y seguridad de las instalaciones de las empresas.



En el transcurso de la actual directiva, se han abordado una serie de iniciativas encaminadas a la prestación de servicios de valor añadido a los asociados, que han dado lugar a las siguientes actuaciones:

- Definición y Elaboración del Plan Estratégico del Polígono.
- Estudio de calidad percibida por las empresas del Polígono en relación con la vida en el mismo y los servicios dados por la Asociación.
- Remodelación y ampliación de servicios del Portal Web orientándolo hacia un espacio colaborativo virtual.
- Análisis de viabilidad para la puesta en marcha de una Guardería Infantil para los empleados de las empresas del Polígono (más de 10.000 trabajadores).
- Realización de Talleres de Trabajo y Grupos de Mejora para la Orientación Estratégica y la Sucesión Familiar.
- Redefinición organizativa de la Asociación, para ajustarla en mayor medida a las demandas reales de servicios por parte de los empresarios asociados.
- Definición y puesta en marcha del Centro de Orientación Empresarial, para dinamizar el entramado empresarial del parque, potenciando la formación de directivos los niveles directivos, así como los intercambios de experiencias y las sinergias entre empresas.
- Poner a disposición de las empresas asociadas y agentes externos sus instalaciones en el caso de que no dispongan en sus propias instalaciones de un espacio de reunión colectivo para



actos comerciales, presentaciones internas, jornadas de formación internas a las empresas,...

- Actualmente se encuentra en marcha un proyecto que permitirá realizar la reorganización del sistema informático con el doble objetivo de mejorar la gestión y almacenamiento de datos y adaptarse a los requisitos de la Ley Orgánica de Protección de Datos 15/99.



5.2 Polígono Industrial de As Gándaras – Porriño

5.2.1 Localización



El Polígono Industrial de As Gándaras se sitúa en los límites geográficos del Concello de O Porriño. Sus datos principales son los siguientes:

Superficie total: 2.147.467 m²

Superficie industrial: 1.012.227 m²

Superficie comercial: 35.400 m²

Superficie de viales: 92.100 m²

Superficie zonas verdes: 364.220 m²

Se encuentra ubicado en una situación privilegiada en los límites de la autovía que conecta la zona atlántica de Galicia (A Coruña – Vigo) con Portugal, de cuya frontera está a 10 Km., y muy próximo a la ciudad de Vigo de la que dista 18 Km. donde se dispone de puerto internacional, ferrocarril y de aeropuerto.

Además, la conexión con la autovía A-52 que comunica las Rías Baixas con la meseta se encuentra a menos de 2 Km. de distancia del mismo.



5.2.2 Características del Polígono

Las tres principales características que se han de tener en cuenta del Polígono Industrial de As Gándaras son las siguientes:

- *Espacio de titularidad pública.* Su puesta en funcionamiento arranca de la iniciativa de la Sociedad Estatal de Promoción y Equipamiento de Suelo (SEPES) y en el ejercicio 2003 fue traspasada su titularidad al Concello de Porriño. Este aspecto supone un aspecto importante en la puesta en marcha de un plan estructural de mejora de un Polígono como el de As Gándaras ya que desde su construcción en los años 60 no ha vuelto a ser objeto de mantenimiento importante de sus infraestructuras, que están sufriendo un constante desgaste debido a la elevada actividad de las empresas del mismo.
- *Espacio colaborativo empresarial.* Aunque su constitución se remonta a los años 80, es a partir del año 2002 cuando la Asociación de Empresarios del Polígono de As Gándaras toma conciencia de la importancia de contar con un órgano interno de representación legitimado que pueda servir de impulso para gestionar y coordinar adecuadamente todos los esfuerzos públicos y privados que redunden en un mayor valor para el Polígono. El disponer de un espacio físico acorde a la capacidad evolutiva de las empresas instaladas en el Polígono, supone el aspecto más diferenciador que ha de alcanzar.
- *Infraestructuras escasamente evolucionadas.* Tanto en materia de red viaria y ferroviaria, como de saneamiento y abastecimientos, o de servicios este Polígono se encuentra en una situación de obsolescencia, desde que el SEPES lo promoviese y lo urbanizase por los años 60. Las conexiones a la nacional N-550 y la red ferroviaria son un claro ejemplo de necesidad de adaptación a las circunstancias actuales de las empresas instaladas en el mismo.



5.2.3 La Asociación de Empresarios del Polígono

La Asociación de Empresarios del Polígono de As Gándaras se constituye en el año 1984 por iniciativa de un grupo de empresarios asentados en él, con el objetivo de contar con una institución que defendiese los intereses generales y que permitiese acometer una gestión común de las demandas de las empresas del Polígono, generando las sinergias correspondientes.



Por su compromiso de servicio, y pese a que no tiene carácter obligatorio para las empresas instaladas en él (no se trata de una comunidad de propietarios), el 80% de las mismas han optado por asociarse, lo que le permite a la Asociación estar considerada por las distintas administraciones como el máximo órgano de representación de las empresas ubicadas en el Polígono.



En la actualidad, la Junta Directiva ha asumido el compromiso de ejercer un impulso en la actividad comunitaria, motivado por el creciente interés de los empresarios en solucionar problemas importantes detectados en el Polígono (infraestructuras, medio ambiente,...) y por la decisión de disponer de una sede social donde se pudieran atender las distintas necesidades de impulso de la actividad empresarial.



Desde entonces, las actuaciones llevadas a cabo por la Asociación de Empresarios han sido muy diversas:

- Contratación en el 2002 de un Ingeniero Industrial que se dedicó a realizar una auditoria física de infraestructuras en materia de saneamiento, canalizaciones de agua y gas, red eléctrica, infraestructuras viarias, cuyos aspectos más relevantes se integraron en el apartado de análisis estratégico de la situación actual de su Plan Estratégico.
- La Asociación promueve la elaboración de diversas estadísticas internas de servicios de las empresas, dirigidas a generar nuevas iniciativas de las que carece el Polígono.



- Otro hito más de su afán de superación es la decisión de poner en funcionamiento su propio Portal Web aportando un mayor valor añadido en la comunicación e información Asociación – Asociados, además de generar un salto cualitativo en materia de nuevas tecnologías dentro de la Asociación.

En definitiva, se está comprometiendo un avance continuado, pero faltan elementos por abordar. Tal y como hemos analizado previamente, es necesario orientar la mayoría de los esfuerzos de la Asociación hacia la gestión eficaz y eficiente de los recursos comunes del Parque.

Una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, con sus primeras aplicaciones prácticas (incidencia de las nuevas tecnologías en las empresas, servicios virtuales a través del portal web, formación, etc.) es necesario asentar el sistema de seguimiento de la actividad en el Polígono.

Así, generando un mayor valor añadido a las empresas, las perspectivas futuras apuntan a conseguir un impulso en ellas, generando un mayor compromiso, si cabe, con la Asociación y con el futuro del Polígono y a lograr la máxima colaboración de las administraciones que permita realizar lo que está siendo, sin duda, el primer objetivo de la Asociación: asentar su funcionamiento y su contenido social.

5.2.4 Composición empresarial del Polígono

Como se puede observar, la estructura empresarial del Polígono de As Gándaras está liderada por las empresas fabricantes. De las 52 empresas radicadas en el Polígono, más del 55% pertenecen a este sector.

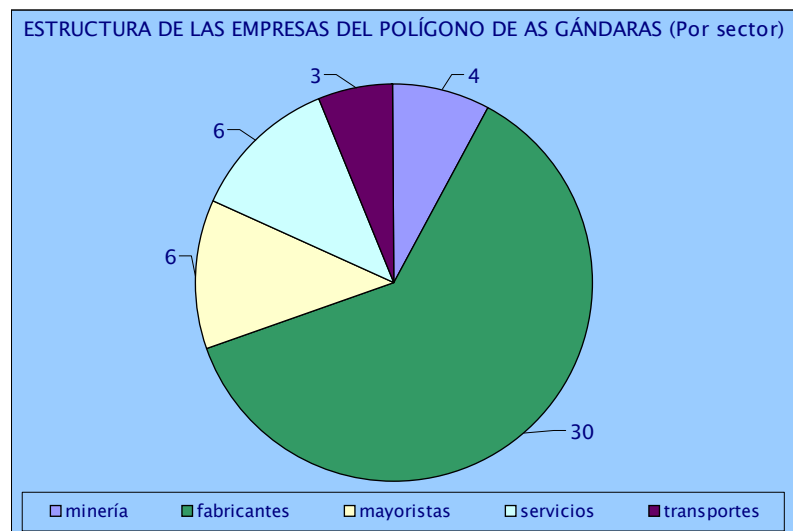
Además, salvo las empresas de servicios, y aún así se dan excepciones, todas las demás demandan una gran capacidad de las infraestructuras del Polígono. Disponer de una red viaria para soportar sus movimientos logísticos y sus flujos de personal, contar con una capacidad eléctrica adecuada a sus procesos



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

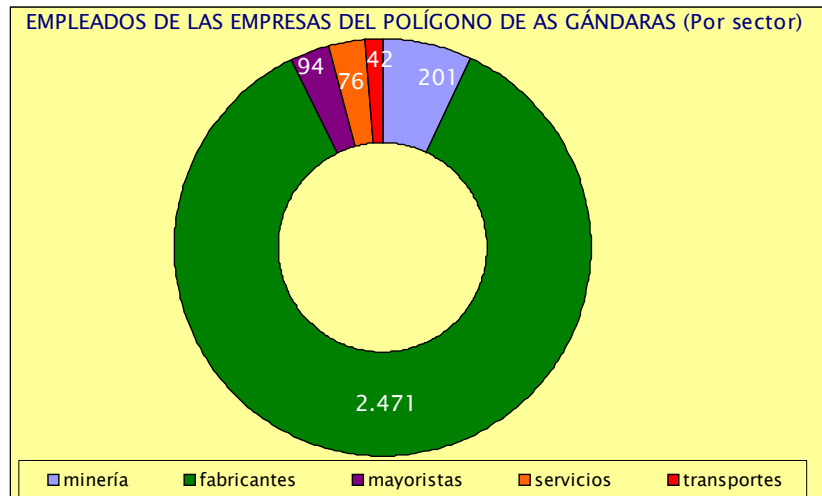
fabriles, tener suficientes metros cuadrados urbanizables para un tipo de actividad más difícilmente “deslocalizable” que otras con menos bienes de equipo, y atender sus funciones de gestión con servicios próximos a la propia actividad son algunos de los ejemplos de la capacidad que ha de disponer el Polígono para cumplir con su misión.

En el siguiente gráfico también vemos el volumen de empleados que actualmente están desarrollando su actividad profesional en el Polígono. Son más de 3.000 personas.



Elaboración propia a partir de datos del Ardán 2003

Servicios de esparcimiento, de formación y de integración con la vida familiar son algunos ejemplos de los contenidos que los trabajadores actuales están demandando.



Elaboración propia a partir de datos del Ardán 2003



Desde los años sesenta, el Polígono de As Gándaras ha actuado de dinamizador de la comarca de Porriño, aportando un volumen de puestos de trabajo que suponen casi el 20% de la población del Concello y canalizando el espacio económico de desarrollo para la instalación de otro Polígono (A Granxa) y otras actuaciones empresariales en su suelo urbano.



5.3 Polígono Industrial de O Ceao

5.3.1 Descripción del Polígono.

Empezado a construir en el año 1979 al noroeste de la ciudad de Lugo con más de 700.000 m², es actualmente el único polígono industrial del municipio que dispone de una estructura urbanística adecuada, estando completado su desarrollo con una segunda fase (In- F) de 300.000 m².

Dispone de una red mallada de viales y calles según el modelo definido en su creación realizada por Sepes (Sociedad Estatal de Promoción y Equipamiento de Suelo), aunque en la actualidad ya se encuentra traspasado al Concello de Lugo. En su conjunto



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

conforman una oferta de más de 1.000.000 m²., de los cuales están urbanizados y vendidos la totalidad (100%). Su ocupación industrial actual es del 90% con un proceso de especulación por parte de algunos propietarios que imposibilita una acción positiva para el total desarrollo industrial del mismo.



Esquema del actual PGOU de Lugo

El modelo que el vigente Plan General de Urbanismo sigue, destina esta parte de terreno del área urbana para los futuros asentamientos de uso industrial que sean necesarios, proponiendo la delimitación por dos secciones:

- La primera sección delimitada por el sector “La Ermida” cuyas perspectivas de desarrollo se presupone más inmediato, clasificándolo como suelo urbanizable programado, que de forma prioritaria cerraría la conexión por la Avda. da Industria con la N-VI. Aún con esa circunstancia, se observa una importante oposición vecinal que limita dicho crecimiento.
- Por la otra sección delimita con un amplio número de sectores clasificados como suelo urbanizable no programado, que destina al uso industrial todos los vacíos espaciales existentes entre la carretera de A Coruña y el Norte de Garabolos.



Plano del Polígono de O Ceao



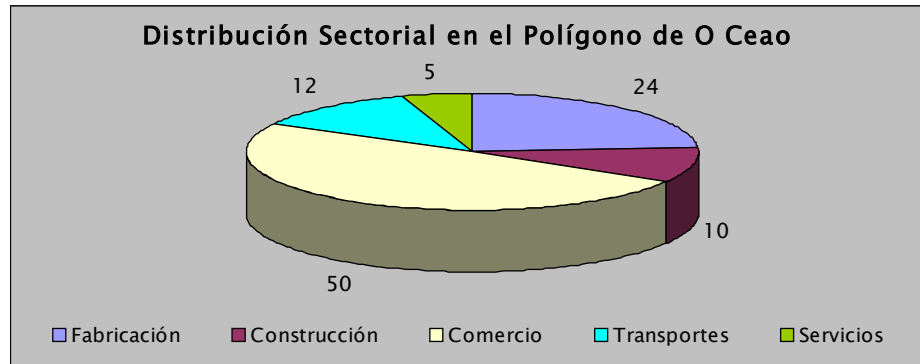
Es evidente que hay necesidad de una nueva ordenación y urbanización de suelo industrial cualificado dentro del municipio. Debido a la actual falta de oferta se produce una situación compleja, no facilitando el desarrollo total del polígono O Ceao y no disponiendo de suelo industrial en el que iniciar un proceso de industrialización con nuevas iniciativas. A la vez, se está permitiendo integrar actividades empresariales en suelos no adecuados o en ubicaciones aisladas en casco urbano que es preciso reordenar y que inciden contrariamente a la consolidación completa del Polígono de O Ceao.



5.3.2 Composición empresarial del Polígono

Aun a pesar de la escasa información global que existe sobre el Polígono, se puede obtener la siguiente estructura sectorial de las empresas del mismo:





Distribución porcentual de los sectores económicos

A pesar de contar con una diversidad de actividades dentro de cada sector económico, existe un predominio claro del sector comercio (50%). A pesar de ello, también se observa un peso específico importante de la actividad pesada (fabricación, construcción y transporte). Sea como fuere, esta distribución permite extraer conclusiones claras sobre la tipología de infraestructuras que se necesitan dentro del Polígono y las carencias que actualmente se están sufriendo.

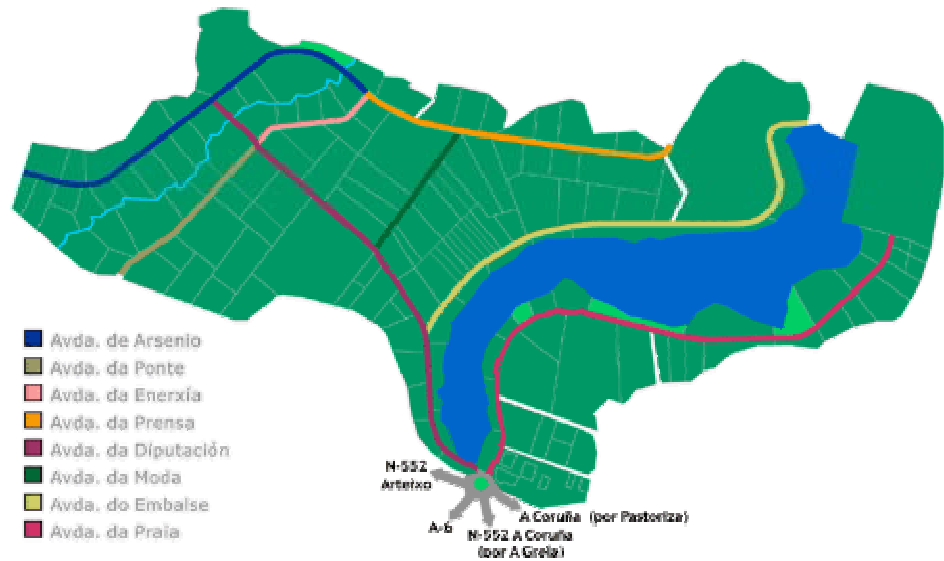
En cuanto a la distribución de empleo se produce la consecuencia lógica de un incremento en el peso relativo del sector construcción (el 18,00% del empleo generado en el Polígono) reduciéndole el peso al sector transportes y al comercio (6,24% y 43,58% respectivamente).

5.4 Polígono Industrial de Sabón

5.4.1 Descripción del Polígono

Los inicios del Polígono de Sabón se remontan al año 1965, cuando tiene lugar la delimitación de los terrenos y los Proyectos de infraestructuras. Las primeras empresas se instalan a principios de los años 70 y, hoy en día, está en su máximo nivel de ocupación, lo que demuestra la pujanza de esta área industrial, sin duda una de las más importantes de la Comunidad Autónoma.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA



El Polígono está situado en el término municipal de Arteixo a 10 km. de A Coruña, con la que está comunicado a través de la Autovía A-55 y la comarcal C-552. La primera convierte a Sabón en un lugar de comunicación privilegiada, puesto que dicha autovía desemboca justo a la entrada del Polígono. Éste se encuentra, por tanto, a escasos kilómetros del Aeropuerto de Alvedro, del Puerto de A Coruña, Estación de trenes,... y de todos los servicios de A Coruña.

El Polígono, además, está asentado en el entorno de un área de interés natural, ya que además de que las industrias están rodeadas de amplias zonas verdes, cuenta con el Embalse de Rosadoiro, nueva identidad corporativa de la Asociación, donde habitan distintas especies de fauna salvaje, fundamentalmente patos y garzas, constituyendo la nota ecológica de esta área industrial.

Como datos principales del Polígono se detallan los siguientes:

Superficie total del polígono: 3.287.910 m².

Superficie útil: 2.403.580 m².

Nº de empresas: alrededor de 100

Nº de trabajadores: Alrededor de 4.500 empleos directos.

5.4.2 Experiencia de la Asociación de Empresarios

La Asociación de Empresarios del Polígono Industrial de Sabón – Arteixo se constituye en el año 1990 por iniciativa de un grupo de empresarios asentados en el mismo, con el objetivo de contar con una institución que defendiese los intereses generales de las empresas del Polígono y que permitiese desarrollar actividades en común, generando las sinergias correspondientes.



Por su compromiso de servicio, y pese a que no tiene carácter obligatorio para las empresas instaladas en él (no se trata de una comunidad de propietarios), un 85 % han optado por asociarse, lo que le permite a la Asociación estar considerada por las distintas administraciones como el órgano de representación de las empresas ubicadas en el Polígono.



El despegue definitivo de la Asociación de Empresarios tiene lugar en los años 95–97, cuando se produce un resurgir en la actividad comunitaria, motivado por el creciente interés de los empresarios en solucionar problemas importantes detectados en el polígono (infraestructuras, medio ambiente,...) y por la decisión de establecer una sede social donde se pudieran atender las distintas necesidades.



Desde entonces, las actuaciones llevadas a cabo por la Asociación de Empresarios han sido muy diversas:

- Se ha gestionado la búsqueda de mejoras en las infraestructuras, agua potable, recogida de basura, alumbrado, viales, etc. y se han implantado servicios comunes, como el de vigilancia privada.
- En materia de Medio Ambiente, se están realizando en colaboración con las instituciones competentes mediciones minuciosas de los parámetros de contaminación, tanto de emisiones como de inmisiones en aras de un entorno sostenible. Además, las empresas reciben información periódica sobre la materia y se realizan labores de sensibilización.



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA



- La Asociación promueve la celebración de cursos, seminarios y conferencias sobre diversos temas, por cuenta propia y en colaboración con otros organismos. Además, los asociados se benefician de información continuada sobre novedades legislativas, convenios, acuerdos, etc. y disponen de asesoría laboral, fiscal, prevención de riesgos, información europea, etc.
- Otro hito más de su afán de superación es la reciente puesta en funcionamiento de su propio Portal Web (www.poligonosabon.org) que ha aportado una mayor facilidad de comunicación e información Asociación - asociados, además de aportar un salto cualitativo en materia de nuevas tecnologías dentro de la Asociación.
- También dentro de las nuevas tecnologías, la Asociación abordó su informatización en la gestión, poniendo en funcionamiento un sistema informático integrado (E.R.P.) para agilizar y facilitar las labores administrativas y de control aplicar nuevos criterios de gestión empresarial.
- Se afrontó también un estudio de viabilidad técnica y económica para la puesta en marcha de un espacio de teleformación dentro de la propia Asociación, para beneficiar a sus asociados en la mejora de los conocimientos y de la preparación de sus recursos humanos. En un futuro cercano se afrontará su puesta en marcha como espacio innovador y puntero dentro de los Parques gallegos.
- Se aprovechó la nueva actividad en Internet para afrontar un cambio en la Identidad Corporativa más actual y más cercana a la geografía del Parque.
- Se desarrollaron, a lo largo de 2003, los talleres de trabajo para la promoción y difusión de modelos avanzados de calidad entre las empresas del Polígono, como primera experiencia del Foro Sabón para el Impulso Empresarial, un espacio de encuentro

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS PARQUES EMPRESARIALES DE GALICIA

entre empresarios y directivos para dinamizar la actividad empresarial interna.

- Se celebraron jornadas para empresarios en materia de adaptación a la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD 15/99), y se procedió a la adaptación de la organización interna de la Asociación a dicha norma.



En definitiva, se está avanzado mucho, pero es mucho más lo que queda por hacer. Tal y como hemos analizado previamente, es necesario orientar la mayoría de los esfuerzos de la Asociación hacia la gestión eficaz y eficiente de los recursos comunes del Parque. Una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, con sus primeras aplicaciones prácticas (programa de gestión, portal web, formación, etc.) es necesario asentar el sistema de seguimiento de la actividad en el Polígono, es necesario contar con un sistema de indicadores que permita un seguimiento adecuado de las principales cuestiones a tratar dentro del mismo.



Así, generando un mayor valor añadido a las empresas, las perspectivas futuras apuntan a conseguir un 100% de empresas asociadas y lograr la máxima colaboración de las administraciones que permita realizar lo que está siendo, sin duda, el primer objetivo de la Asociación: un edificio social de usos múltiples, con oficinas, mutua de accidentes o clínica de primeros auxilios, aulas de formación, salas de reuniones, etc., donde hacer más propia y autónoma la administración del Parque.

